

Konsequente Patientenorientierung schafft mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit

Rechtzeitig die Weichen zum Erfolg stellen

Der Patient steht immer im Mittelpunkt, alle Flüsse drehen sich um den Patienten. Damit ist klar, wo der Planungsprozess beginnt: bei der strategischen Vorplanung in der Projektphase Null. Hier werden die Weichen für den späteren Erfolg des Spitals gestellt. Matchentscheidend für die Wertschöpfung ist die erfolgreiche Implementierung der Lean Hospital Strategie und eine lebenszyklus-optimierte Betrachtung von Beginn an. Um potenzielle Einsparungen realisieren zu können, muss der Design Prozess der Planung nach vorne verschoben werden.

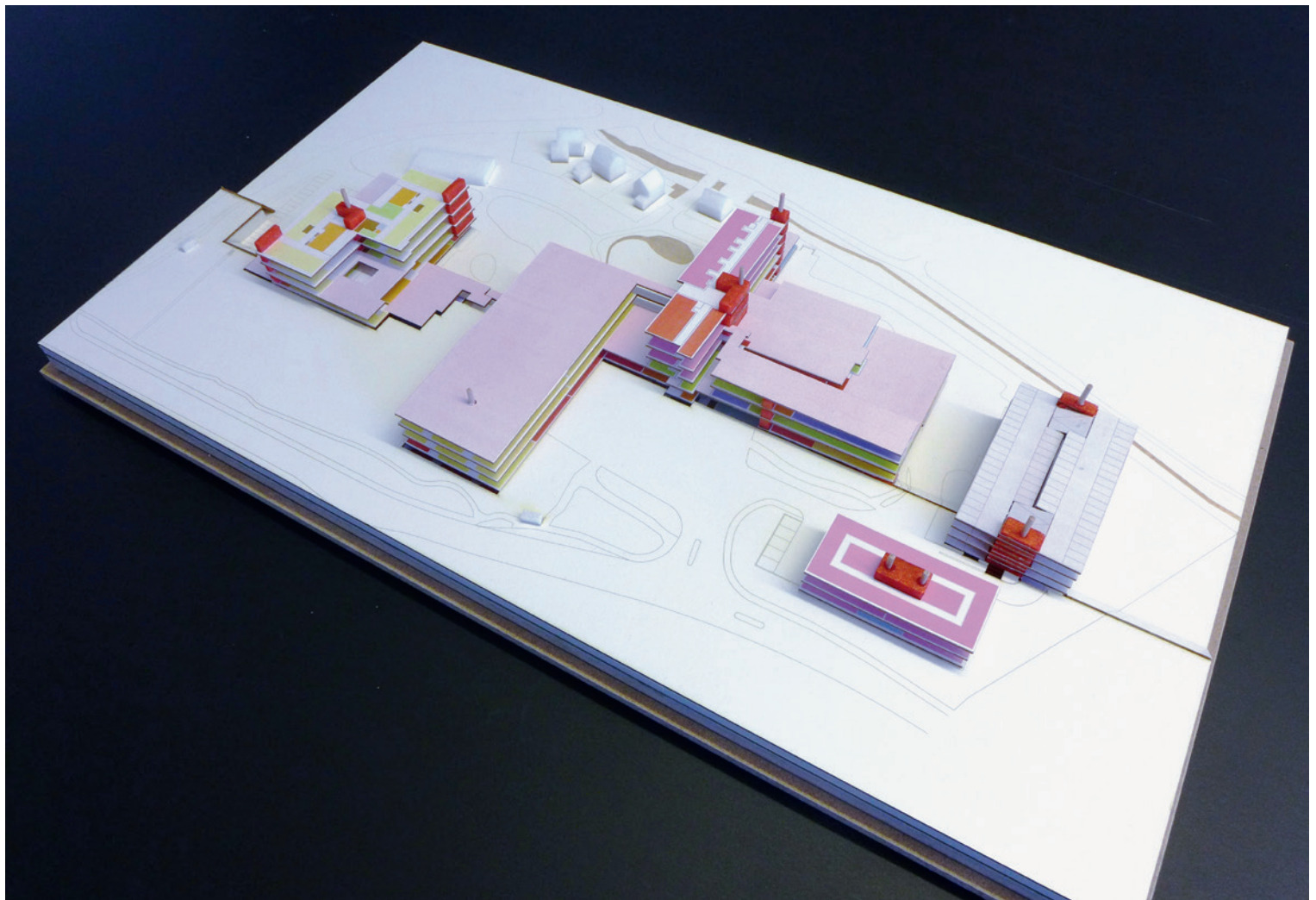
Das belegen die Projekterfahrungen aus den erfolgreichen Spitalprojekten aus dem Ausland in den letzten Jahren und den Projekten von fsp Architekten. Nur eine umfassende strategische Vorplanung garantiert, dass die Projektphase Null nicht zur Nullnummer wird. Ganz im Gegenteil: Das Projekt startet auf einem wesentlich höheren Prozess- und Konzept-Niveau und trägt so zu maximalen Gewinnen bereits in der Startphase bei.

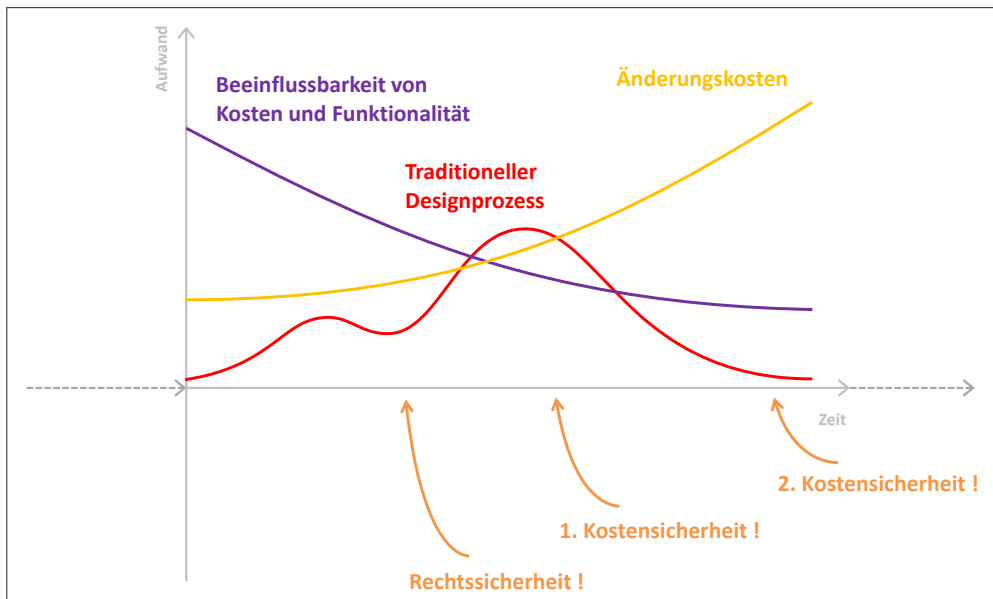
Der herkömmliche Planungsprozess über die einzelnen Leistungsphasen wird in der Honorarordnung der SIA abgebildet. Die Anforderung zur integrierten Planung mit BIM verlangt einen wesentlich präziseren Planungs- und Koordinationsaufwand bereits in der Vorplanungsphase, was vordergründig zu einer Schnittstellendiskussion führt. Aber darum geht es nicht. Die konsequente Patientenfokussierung schafft mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit. Der Patient

steht in allen Projektphasen immer im Mittelpunkt.

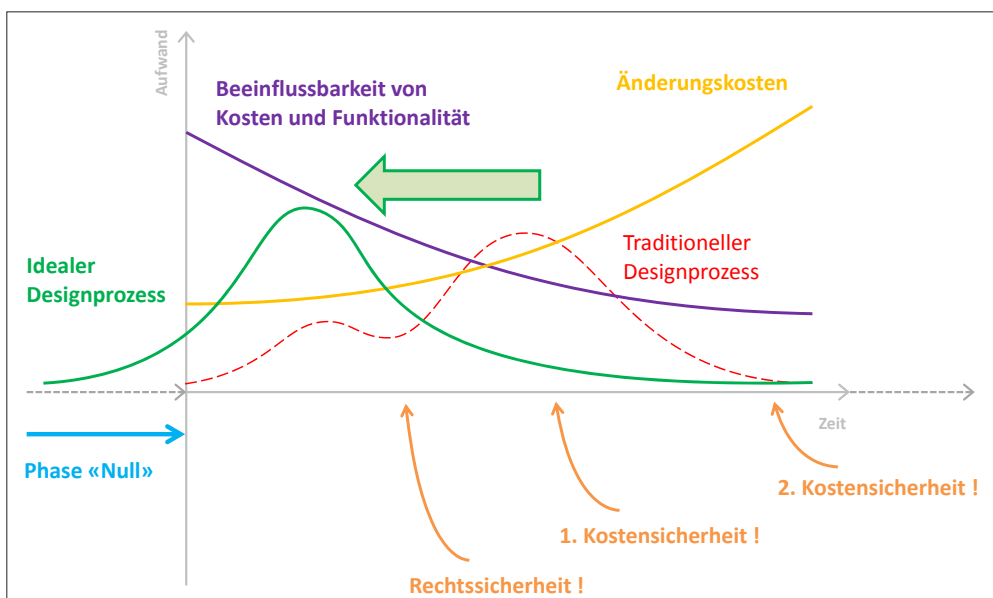
Strategische Vorplanung

Die Elemente der Phase Null sind die Strategische Vorplanung selbst, aus der sich in der Regel eine Masterplanung entwickelt, die wiederum zu einer oder mehreren Machbarkeitsstudien führt. Meistens startet das Projekt nach





Kurve 1: Traditioneller Designprozess



Kurve 2: Idealer Designprozess

einem vorgeschalteten Wettbewerb. In der Phase Null werden alle relevanten Parameter für das (Wettbewerbs-) Projekt festgelegt. Implizite Fehler wie zum Beispiel ein nicht bedarfsorientiertes Raumprogramm oder ein ineffizientes Betriebskonzept lassen sich später nur durch hohe finanzielle Aufwendungen korrigieren oder führen dauerhaft zu Mehrkosten. Die Spitalfinanzierungsreform 2017 wird mit der Festlegung von Mindestfallzahlen sicher zu einem Treiber für noch nachhaltigere Strategien im Wettbewerbsumfeld respektive für Kooperationen und Synergiefindungen.

Der wichtigste Treiber im strategischen Prozess ist jedoch die offene Denkhaltung. Es geht um die Verknüpfung von «Design Thinking, Process

Improvement, Creativity before Capital, Leadership Style», wie es die englische Fachliteratur nennt.

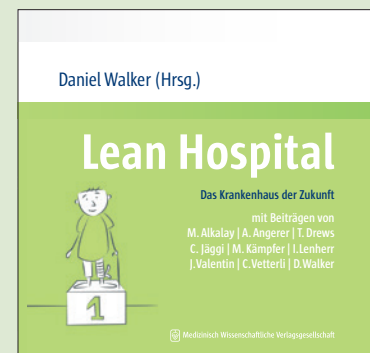
Auf dem Weg vom Masterplan zur Machbarkeitsstudie und deren Umsetzung ins Projekt (also in die Phase eins) bestimmen die Weg-Netz-Beziehungen, die Flüsse um den Patienten als Wertschöpfungsströme sowie das Lean-Concept mit Prozessdesign, Effizienz und Wertstomanalyse.

Langfristig richtige Marktpositionierung

Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die spätere positive Kostenentwicklung liegen bei der Strategischen Vorplanung in der langfristig richtigen Marktpositionierung des Spitals. Daraus

Lean Hospital – das Krankenhaus der Zukunft

Lean Hospital ist neu, spannend und aufregend. Mit Lean Hospital werden Dinge möglich, die vorher undenkbar waren. Seit Jahren befassen sich die Spezialisten von Fugazza Steinmann Partner AG, Spreitenbach, mit dem Thema «Patient first» und haben jetzt ihre Erfahrungen im jüngst erschienenen Buch «Lean Hospital – das Krankenhaus der Zukunft» als Mitautoren zusammengefasst.



Herkömmlicherweise steht der Patient natürlich auch im Mittelpunkt, das soll auch so sein. Im Spitalalltag stört er aber doch gelegentlich, wenn er in der Mitte herumsteht, denn Behandlungswege und Prozesse sind häufig nicht optimal auf ihn fokussiert. In einem Lean Hospital ändern sich die Perspektiven, hier stimmt die Mitte – für Behandelnde wie Patienten.

Ein Gemeinschaftswerk

Das Buch ist ein Gemeinschaftswerk einer Autorengruppe von walkerproject, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, von H+Bildung und FSP Architekten.

Herausgeber ist Daniel Walker, walkerproject ag, Prime Center 1, 8060 Zürich Flughafen. Verlegt hat das Buch die MWV Medizinisch wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Zimmerstrasse 11, D-10969 Berlin, www.mwv-berlin.de

Das Buch

«Lean Hospital», 180 Seiten, 77 farbige Abbildungen ISBN 978-3-95466-213-5 CHF 66.00 (CH)

Special 2: immohealthcare

leitet sich ein klar definierter Leistungsauftrag ab. Die Umsetzung erfolgt in einer nachhaltigen Unternehmensstrategie des Verwaltungsrates. Jedes Spital bestimmt sein eigenes Wertschöpfungsmodell für die Zukunft und entwickelt auf dieser Basis seinen Businessplan mit den verschiedenen Szenarien und Leistungsangeboten.

Das Leistungsangebot definiert die Nutzungen auf dem Spitalgelände, welche im Masterplan festgehalten werden. Er stellt die bauliche und betriebliche Entwicklung des Spitals sicher. Oft ist er Teil einer regionalen Gesamtstrategie zur Standortförderung. Das planerisch Besondere am Masterplan ist idealerweise seine Flexibilität und Modularität. Im baurechtlichen Regelwerk sollen maximale Geschossflächen und Volumina festgelegt werden, die aber ausreichend Spielraum zur bedarfs- und nutzungsorientierten Bebauung lassen. So bleibt Flexibilität für die zukünftigen betrieblichen Bedürfnisse. «Patient first» gilt natürlich auch hier.

Der Patient steht bei der Planung immer im Zentrum

Im Zentrum der Planung steht immer der Patient. Nach Festlegung der Strategie wird der Masterplan auf einzelne Machbarkeitsstudien heruntergebrochen. Hier werden die Bauvorhaben im Rahmen ihres Umfelds einer vertieften Analyse unterzogen. Es wird nach optimalen Lösungswegen gesucht, wie die Bedürfnisse am besten umgesetzt und Fehlinvestitionen vermieden werden können. Die Flüsse um den Patienten, die Wertschöpfungsströme definieren die Effizienz und die Details der Zonierungen. Deren Qualität ist ein weiterer kostenbestimmender Faktor auf Ebene der Machbarkeitsstudie. Raumprogramme insbesondere für Wettbewerbe sollten aus diesem Prozess heraus entwickelt werden. Meistens bilden sie aber nicht den wirklichen zukünftigen Bedarf ab, da sie von der IST-Situation ausgehen und sich den politischen Opportunitäten und Stakeholderwünschen anpassen als Voraussetzung zur internen Genehmigung.

Massiv Kosten sparen über den gesamten Lebenszyklus des Spitals

Einen nahezu irreversiblen Einfluss auf die zukünftige Wirtschaftlichkeit eines Spitals haben die Kriterien- und Bewertungsschemata sowie die Zusammensetzung der Jurymitglieder eines Wettbewerbs. Es gilt, nicht nur das architektonisch ansprechendste, sondern auch das funktional und betriebswirtschaftlich beste Projekt zu wählen – und dies durch eine ausgewiesene Fachjury. Auch sollte die lebenszyklische Wirtschaftlichkeitsberechnung fester Bestandteil jeder Wettbewerbsausschreibung sein. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann die Phase Null mit den richtigen Zielvorgaben aus der Strategischen Vorplanung zu enormen Kosteneinsparungen über den gesamten Lebenszyklus führen. Die Kostenverschiebung von der konventionellen Planung nach vorne zu einer lebenszyklus-optimierten Planung ist in jedem Fall gerechtfertigt. Ganz wie bei fsp, «Wir bauen nicht für uns».

Text und Bilder: Ivo Lenherr und Bernd Fürst, fsp Architekten AG, Spreitenbach

Die Abbildung zeigt beispielhaft die Themengebiete der Projektphase «Null» auf den beiden Ebenen Planung/Fläche/Raum sowie Management/Ökonomie/Zahlen.

